

# É Hora de Abandonar o Processo Decisório Militar

Major Augusto B. M. de Sá, Instituto de Guerra

**M**UITOS OFICIAIS e sargentos descrevem o processo decisório militar como “muito complexo”, “muito pesado” ou, simplesmente, “muito lento”. A frustração com esse processo é evidente durante os longos monólogos apresentados, tarde da noite, pelos oficiais executivos nos seus centros de operações táticas, pelas discussões sobre um processo mais simplificado. O debate surge de vez em quando em periódicos profissionais e com maior frequência no correio eletrônico do Exército.<sup>1</sup>

É o processo decisório militar um método viável para resolver os problemas atuais dos estados-maiores, ou já é hora de encontrar outro? O que se espera obter do processo decisório militar? Porque as unidades estão tendo tanta dificuldade com o processo? Que outras opções foram apresentadas? São elas viáveis? As respostas a essas perguntas podem oferecer um melhor entendimento do valor do atual processo decisório militar.

## Jogo para Homem que Raciocina

A fumaça do combate ainda pairava no ar e o observador/controlador já se encontrava sentado em um tronco caído comentando, com o líder do pelotão, sobre o seu encontro com o inimigo. Foram abordados vários aspectos do combate, mas invariavelmente, voltavam ao assunto de como o líder tomou suas decisões. Que informações tinha? Eram práticas? Que informações ele precisava? Após uns 15 minutos o jovem tenente sacudiu sua cabeça e disse: “Como você sabe, o combate é realmente um jogo para o homem que raciocina”.

Aquele líder de pelotão fez uma descoberta importante. Reduzida à mais simples definição, o combate, na verdade, trata da solução de problemas. Os problemas são complexos, com frequência difíceis de serem examinados em sua totalidade, e sempre complicados

por inúmeros fatores como o terreno, as condições atmosféricas, a tecnologia e o moral. Não obstante a complexidade, o combate é simplesmente um problema, e o processo decisório militar é um método para selecionar os melhores recursos para solucionar o problema tático existente. Os planejamentos resultantes do processo decisório militar somente têm valor se resolverem o problema. Não ganham valor apenas por serem baseados na doutrina, bem detalhados, inovadores, ousados ou arrojados.

Ao se considerar o valor do processo decisório militar é importante reconhecer essa verdade básica. O processo decisório militar nada mais é que a resolução do problema. Termos doutrinários e uma quantidade de calcos, organogramas e gráficos muitas vezes obscurecem esse fato, porém o objetivo de qualquer esforço de tomada de decisão é resolver o problema. Qualquer processo substituto deverá ser capaz de resolver uma ampla gama de problemas, não apenas um ou um conjunto de problemas em particular. Uma metodologia para a solução de problemas deve ser de aplicação generalizada, ou seu valor é extremamente limitado. Esse fato é muito verdadeiro sob quaisquer circunstâncias, mas é ainda mais importante em um Exército onde os estados-maiores participam de cenários que variam desde auxílio humanitário até conflitos de média intensidade. O processo empregado pelos estados-maiores para resolver problemas deve funcionar em um ilimitado número de possíveis situações.

O processo decisório militar é planejado para preencher esse requisito. Na verdade, a aplicação universal desse processo é a razão da frustração entre aqueles que procuram aplicá-lo. Esse processo decisório militar não conta com nenhuma visão especial sobre o problema; provê apenas a metodologia para identificar, gerar possíveis soluções, analisar, comparar e determinar

qual a melhor dentre elas. O comandante e o estado-maior devem realizar todo o trabalho mental. Na raiz dessa frustração com o processo decisório militar encontra-se uma vontade de aliviar a carga de atividade mental a ser enfrentada pelo estado-maior.

## Definindo o Problema

Não é surpresa alguma que os estados-maiores de brigada e batalhão desejem ajuda. São dois os fatores importantes responsáveis pela dificuldade com o processo decisório militar: a falta de experiência e o limitado tempo de adestramento no processo decisório militar. A falta de experiência dos comandantes e estados-maiores é altamente reconhecida como um problema importante no Exército norte-americano, e o funcionamento do sistema de gerenciamento dos oficiais foi influenciado, pelo menos em parte, por uma vontade de incrementar a sua experiência.<sup>2</sup> A curto prazo, pode-se esperar que a inexperiência persista nos níveis brigada e batalhão. Por exemplo, uma avaliação funcional da infantaria determinou que a escassez de capitães em unidades táticas continua a ser uma grande preocupação para os comandantes de escalões mais elevados.<sup>3</sup>

Essa escassez, e outras similares em todo o Exército, identificam-se diretamente com a inexperiência do estado-maior. Em muitos batalhões de manobra, dois dos quatro principais oficiais de estado-maior são tenentes antigos a espera do curso avançado. Na melhor das hipóteses, capitães que ainda não comandaram uma companhia assumem as posições de S1, S4 e assistentes de S3. No nível brigada, capitães que se encontram na 3ª seção são, com frequência, oficiais à espera de comando. O mesmo é verdade para as posições na 1ª e 4ª seções. Que esses oficiais, cuja principal experiência ocorreu no nível pelotão, achem esgotante o processo decisório militar, não deveria surpreender ninguém, mas a falta de experiência não é limitada aos capitães e tenentes. A maioria dos oficiais superiores estão ausentes das operações nos níveis de batalhão e brigada desde que completaram seus comandos de companhia. Tampouco participaram de um estado-maior de brigada ou batalhão após terem assumido o comando de uma companhia. Entre os oficiais superiores designados para batalhões de manobras, a experiência no processo decisório militar resulta mais da experiência adquirida na sala de aula do que dos exercícios no campo.

A falta geral de experiência é acrescida pela falta de tempo destinado ao adestramento do estado-maior. As exigências das atividades administrativas diárias, a imprevisibilidade das necessidades, e o muito discutido aumento do ritmo operacional dificultam o adestramento do estado-maior no processo decisório militar empregando o método doutrinário de “enga-

tinhar”, “caminhar”, e “correr”. À proporção que novos membros são enviados ao estado-maior, o ritmo das operações impossibilita o período transitório de adestramento, e se espera que mesmo o mais jovem e inexperiente dos oficiais de estado-maior possa funcionar adequadamente sob uma metodologia de “arrancar”, “correr”, “disparar”. Quando os oficiais não-adestrados do estado-maior produzem resultados insatisfatórios, as opções são limitadas, em geral, a aceitar os resultados ou substituir o oficial, porque treiná-los outra vez simplesmente consome muito tempo. O ritmo frenético das operações e os recursos limitados tornam o adestramento do estado-maior um requisito difícil de realizar.

A falta de experiência do estado-maior e o limitado tempo para adestramento dificultam a condução do

*A falta de experiência do estado-maior e o limitado tempo para adestramento dificultam a condução do processo decisório militar de forma rápida e eficaz. Embora ambos os fatores tenham sempre existido no Exército dos EUA, parecem ser agora mais importantes do que em um passado recente. Ambos os fatores apresentam um problema difícil para os atuais comandantes de brigada e batalhão: como fazer que um estado-maior não adestrado possa realizar o complexo processo decisório militar sob o stress do combate, ou durante os menos estressantes, porém mais freqüentes, rodízios nos centros de adestramento.*

processo decisório militar de forma rápida e eficaz. Embora ambos os fatores tenham sempre existido no Exército dos EUA, parecem ser agora mais importantes do que em um passado recente. Ambos os fatores apresentam um problema difícil para os atuais comandantes de brigada e batalhão: como fazer que um estado-maior não adestrado possa realizar o complexo processo decisório militar sob o stress do combate, ou durante os menos estressantes, porém mais freqüentes, rodízios nos centros de adestramento.

## Linhas de Ação mais Comuns

As três soluções mais comuns para o dilema do processo decisório militar são: ignorar o problema, ignorar o processo e ignorar o estado-maior. A solução usada com mais frequência é ignorar o problema em sua totalidade. As unidades que adotam esse método

simplesmente se recusam a reconhecer que o estado-maior não é adestrado para executar um processo decisório militar. Nessas unidades, o comandante geralmente presta uma orientação geral e de pouco envolvimento. O oficial executivo orienta o estado-maior para que cumpram os horários previstos, e os oficiais de estado-maior cumprem com o seu dever produzindo a documentação na hora certa, mas sem muita profundidade. Encarregado de supervisionar o processo, o oficial executivo encontra-se continuamente frustrado com a má qualidade do trabalho do EM, mas forçado a cumprir com os horários, prossegue para o próximo passo do processo decisório militar sem esperar que o EM refaça a tarefa anterior.

“O importante é que empregamos o processo”. Essa afirmação torna-se rapidamente a resposta padrão a uma análise pobre e, conseqüentemente, o EM oferece recomendações ao comandante baseadas em falsas hipóteses, análises incertas e esperanças sem fundamento. Quando o comandante aprova uma linha de ação (L Aç), o EM percebe que a produção da ordem de operações está dificultada pelas muitas tarefas que devem ser refeitas para proporcionar uma orientação detalhada às unidades subordinadas. Tais ordens pouco ajudam na sincronização do poder de combate da unidade. O EM aprende muito pouco com essa experiência e repetirá a performance durante o próximo ciclo do processo decisório militar, a não ser que participe de um intenso adestramento. Ignorar o problema não parece ser a resposta certa.

A segunda solução é ignorar o processo decisório militar doutrinário, contornando ou substituindo o mesmo pelo emprego de ordens de operações onde somente é necessário preencher as lacunas, as várias matrizes de sincronização ou usando outras ordens já aprovadas anteriormente. Essas ferramentas são descartadas quando suas limitações tornam-se óbvias. Cada uma dessas ferramentas tem seu valor no processo decisório militar, mas são insuficientes para serem empregadas como substitutas.

Um exemplo é o papel mais importante do processo de busca de alvos empregado para conduzir operações de busca e ataque no Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto (*Joint Readiness Training Center — JRTC*). Um processo baseado na doutrina, a busca de alvos é uma metodologia que determina o melhor emprego dos multiplicadores de combate de um batalhão em uma determinada operação. Pelo fato de requerer o preenchimento de um ficha, o processo é considerado uma tarefa que pode ser realizada rapidamente. Alguns militares têm insistido na expansão dos objetivos do processo de busca de alvos, para que inclua o levantamento da L Aç para a operação do próximo dia.<sup>4</sup> Essas L Aç podem ser levantadas de forma mais adequada usando-se o processo

decisório militar, mas a ficha é muito mais atraente do que o árduo processo decisório militar. Ao empregar a ficha para identificar os alvos inimigos e aplicar poder de combate contra eles, o EM pode optar por um atalho relativamente fácil para emitir uma ordem fragmentária para as operações do próximo dia.

Este atalho evita vários elementos de importância para o processo decisório militar. Entre eles, o mais essencial talvez seja identificar o ponto decisivo. É neste que a unidade irá emassar os efeitos esmagadores de seu poder de combate para alcançar um resultado e, também sua identificação é o primeiro passo para a geração de opções durante o desenvolvimento das linhas de ação.<sup>5</sup> O processo de busca de alvos, empregado como um substituto para o processo decisório militar, substitui a identificação do ponto decisivo ao selecionar um ou mais alvos importantes. O processo de busca de alvos nos faz ver o inimigo como uma série de alvos e nos leva a sincronizar as forças designadas para cada alvo específico. Pouca atenção é dada à sincronização do esforço total contra o inimigo. O combate de desgaste passa a ser a solução prática para o problema imposto pelo inimigo. O processo de busca de alvos, quando empregado em lugar do processo decisório militar, tende a fazer com que as unidades concentrem-se em desgastar o inimigo ao invés de destruí-lo.

Isto não significa que o processo de busca de alvos não tenha valor ou que seja deficiente. Pelo contrário, indica que foi planejado para trabalhar em conjunto com o processo decisório militar e não no seu lugar. As unidades deveriam usar o processo de busca de alvos na sincronização dos seus multiplicadores de combate, porém esse processo é inadequado para selecionar e desenvolver L Aç.

Substituir o processo decisório militar pelo de busca de alvos é um verdadeiro problema por ter sido ele o mais deficiente de todos os projetos mágicos do passado. Embora a reunião de coordenação para a seleção de meios para engajamento de alvos tenha passado a ser um fator básico de planejamento para as unidades, na fase de marcha para o combate, durante um rodízio no Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto, poucas pessoas têm apresentado um melhor argumento sobre a sua aplicação. Unidades que utilizaram o processo de busca de alvos como base de seu planejamento durante a fase de marcha para o combate, retrocedem rapidamente ao seu propósito original durante a transição para a fase do ataque deliberado ou da defesa. Seja qual for o valor do processo de busca de alvos na seleção e preparação da L Aç, ele é limitado a um número relativamente pequeno de operações.

A inevitável verdade é que não existe uma ficha, gráfico ou matriz pré-formatado que substitua a necessidade de um pensamento analítico claro para resolver problemas táticos. Matrizes e outras ferramentas podem

Fotos: Exército dos EUA



Comandantes de unidades da 10ª Divisão de Montanha no Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto.

auxiliar, de forma extraordinária, os EM a gerenciar, visualizar e apresentar informações, mas não podem resolver problemas táticos. Somente o poder da mente pode fazê-lo, e atalhos, em geral, causam mais problemas do que resolvem. A resolução de problemas táticos é um jogo para o homem que raciocina.

A terceira solução, uma que cada vez maior número de comandantes está adotando, é ignorar o EM. Enquanto o EM trabalha mentalmente com o processo decisório militar sob a direção do oficial executivo, o comandante dirige-se para um lugar quieto e conduz sua própria análise. Quando chegada a hora de apresentar as L Aç ao comandante, esse já formulou sua própria e detalhada L Aç, revelada geralmente ao EM somente na conclusão da reunião. Lamentavelmente, esse fato pode levar o EM a descartar qualquer trabalho que tenha realizado até o momento, e começar tudo de novo.

Essa é uma modificação da muito discutida abordagem de “L Aç única” para o processo decisório militar. Vários autores têm argumentado a favor de os comandantes emitirem uma única L Aç que é então analisada e aperfeiçoada pelos EM.<sup>6</sup> A maioria dos defensores do processo decisório militar consideram que essa versão exige que o comandante planeje sua própria L Aç e a apresente ao EM como uma diretriz logo depois da análise da missão. Embora essa versão não esteja tão afastada da doutrina como muitos pensam, ela tende a ser distorcida durante a execução. Em geral o comandante não revela

*O processo de busca de alvos nos faz ver o inimigo como uma série de alvos e nos leva a sincronizar as forças designadas para cada alvo específico. Pouca atenção é dada à sincronização do esforço total contra o inimigo. O combate de desgaste passa a ser a solução prática para o problema imposto pelo inimigo. O processo de busca de alvos, quando empregado em lugar do processo decisório militar, tende a fazer com que as unidades concentrem-se em desgastar o inimigo ao invés de destruí-lo.*

sua L Aç até quase o final da fase de planejamento.

Em virtude de os comandantes de brigada e batalhão serem oficiais competentes e experientes, suas L Aç são taticamente corretas e viáveis. Em razão de o EM somente ficar sabendo da L Aç na hora de redigir a ordem de operações, torna-se difícil transcrever o conceito do comandante em uma ordem escrita e, em seguida, monitorar sua execução. Em muitos casos o comandante é o único que realmente entende o plano. Os perigos derivados desse método são bastante óbvios, tornando-se ainda mais perigosos à proporção que a fadiga e os perigos do campo de batalha impedem o envolvimento direto do comandante no combate. A

decisão do Exército em prover EM aos comandantes de brigada e batalhão foi tomada para satisfazer uma necessidade — um homem apenas não pode fazer tudo. Ignorar o EM não é uma solução realista.

## Uma Solução Viável

Existem vários passos para aliviar em muito o sofrimento do EM e, ao mesmo tempo, permitir que auxiliem o comandante. Os redatores da doutrina previram todos estes passos e os incluíram no manual de campanha *FM 101-5*; infelizmente, são raras as unidades que os implementam. O referido manual reconhece que os EM devem planejar em ambientes onde o tempo é escasso. Identifica que tal ambiente existe “sempre que houver muito pouco tempo para a aplicação completa e abrangente do processo decisório militar”.<sup>7</sup> De acordo com esta definição, hoje em dia, quase todo o planejamento tático dos EM de brigada e batalhão é conduzido em um ambiente de tempo restrito. O nível de adestramento dos EM significa que raramente há tempo suficiente para se aplicar o processo decisório militar de forma completa e abrangente.

A doutrina do Exército norte-americano indica que um comandante pode ajudar seu EM de três maneiras distintas quando há restrição de tempo:

- Aumentar seu envolvimento direto no processo decisório militar, oferecendo ao EM os conhecimentos do especialista em tática de maior experiência na unidade.
- Dar diretrizes mais específicas, limitando, dessa forma, a flexibilidade do EM e mantendo-o concentrado nos assuntos que o comandante considera vitais.
- Limitar o número de L Aç a ser considerado ou orientar o EM a uma L Aç específica.

Combinando essas opções, o comandante pode obter do EM uma análise em tempo oportuno. O envolvimento

direto do comandante pode alcançar um bom resultado como forma de compensação por EM devotado e cheio de energia, mas com adestramento fraco. A curto prazo pode aparentar ser micro-gerenciamento. Mas com tempo, o EM terá mais confiança na sua capacidade de prever a intenção do comandante e de resolver os problemas táticos. Um comandante que investe seu tempo ensinando seus subordinados a resolverem problemas será recompensado com um EM com capacidade de oferecer-lhe soluções rápidas e eficazes.

## É Hora de Mudar

O processo decisório militar não está ultrapassado; nenhum outro processo oferece uma metodologia universal para a solução de problemas. Embora muito longe da perfeição, ele continua a ser o melhor meio disponível para a tomada de decisões táticas. Os EM atuais provavelmente continuarão apressados e pouco adestrados; tempo para adestramento dos EM continuará sendo um produto precioso e raro.

Entretanto, é hora de mudar. O envolvimento pessoal do comandante no processo de planejamento, como mentor, professor e orientador pode fazer muito para contrabalançar os desafios enfrentados hoje em dia pelos EM de brigada e batalhão. Aumentar o papel do comandante no planejamento não requer qualquer modificação na doutrina atual; requer apenas que comandantes exercitem a flexibilidade inerente à doutrina.

O desafio de constituir um EM eficaz nos batalhões de manobra atuais é formidável. Muitos oficiais de estado-maior estão convencidos que o processo decisório militar não pode apresentar bom resultado. Somente aqueles comandantes capazes, dispostos a gastar tempo no adestramento de seus oficiais de estado-maior podem ensinar que o combate é a resolução de problemas e que isto é um jogo para homens que raciocinam. **MR**

---

## Referências

1. Para discussões profissionais típicas sobre os métodos para acelerar o processo ver os artigos do Tenente-Coronel John F. Antal, “It’s Not the Speed of the Computer That Counts! The Case for Rapid Battlefield Decisionmaking,” revista *Armor* (março-abril 1998) e do Tenente-Coronel Douglas Slater, “Press the Attack: A 5-Step Technique for Offensive Planning,” revista *Armor* (março-abril 1998).

2. Para uma discussão completa sobre este assunto visite o site do Officer Personnel Management System (OPMS) XXI Task Force briefing, “An Officer Corps for the 21st Century-OPMS XXI,” no endereço <[www.army.mil/opms/brief1-1.htm](http://www.army.mil/opms/brief1-1.htm)>.

3. *Major General* Carl Ernst, “Infantry: Close, Personal, Brutal-1998 Infantry Functional Area Assessment,” palestra preparada em janeiro de 1998.

4. O Tenente-Coronel Paul H. Herbert argumenta, por exemplo, que o comandante de batalhão que faz da sua “reunião de coordenação para a seleção dos meios para engajamento de alvos a atividade central diária para o seu estado-maior de

combate ... está no caminho certo para a eficiência.” Ver “Targeting A Maneuver Concept,” *Combat Training Center Quarterly Bulletin*, 4th Quarter, Fiscal Year 1995 (Forte Leavenworth, KS: Centro de Lições Aprendidas do Exército — *Center for Army Lessons Learned* — CALL).

5. Manual de Campanha do Exército dos EUA (*FM*) 101-5, *Staff Organization and Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 31 de maio de 1997).

6. Pode-se encontrar certas variações sobre este tema nos artigos escritos pelo Capitão Norbert B. Jocz, “The Accelerated Task Force Decision Making Process,” revista *Infantry* (novembro-dezembro de 1996) e TC Rich Rees e Major Steve Sorrell, “Techniques to Shorten the Decision-making Process at the Task Force Level,” revista *Armor* (julho-agosto de 1997). Recomenda-se ler a resposta de Mundstock para o artigo de Jocz, encontrado nas seção de cartas da revista *Infantry* (março-junho de 1997).

---

*O Major Joseph S. McLamb é aluno da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA no Forte Leavenworth, Kansas. Possui o título de Bacharel pela Academia Militar dos EUA. Suas funções incluem a de comandante, da Companhia B, do 2º Batalhão, do 502º Regimento de Infantaria, no Forte Campbell, Kentucky; de observador/controlador no Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto no Forte Polk, Louisiana e de instrutor de pequenos grupos no Curso de Blindados para Capitães no Forte Knox, Kentucky.*